



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## **ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY**

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**PAVLÍNA LIGURSKÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.**

BRNO 2014

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Ligurská Pavlína**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Analýza vybrané firmy**

v anglickém jazyce:

**Analysis of the Selected Firm**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BRIGHAM, Eugene F. Financial management: theory and practice. 13th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011. xxxi, 1152 s. ISBN 978-1-4390-7809-9.
- DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.
- SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 04.06.2014

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu vybrané firmy. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány metody, které byly použity pro analyzování firmy. V praktické části jsou aplikovány jednotlivé metody. Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita analýza SLEPTE, pro analýzu odvětví byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil, v další části se práce zabývá identifikací silných a slabých stránek firmy. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky analýz a navržena doporučení ke zlepšení stávající situace firmy.

## **Abstract**

The thesis is specialized in analysis of the selected company. The work is divided into theoretical and practical part. There are describes the methods in the theoretical part that were used for analysis of the company. And the individual methods are applied in the practical part. For the analysis of the external environment was used the SLEPTE analysis, for the analysis of the industry has used Porter's five forces model, next part of the thesis deals with the identification of the strengths and weaknesses of the company. At the conclusion of the work results of the analyzes are evaluated and suggested recommendations designed to improve the current situation of the company.

## **Klíčová slova**

Firma, analýza odvětví, SLEPTE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza

## **Key words**

Company, analysis of the industry, SLEPTE analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis

## **Bibliografická citace**

LIGURSKÁ, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 54 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. června. 2014

.....

podpis

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Heleně Hanušové, CSc., za její cenné rady, připomínky a vstřícný přístup.

Dále bych chtěla poděkovat firmě Ligurský za poskytnutí podkladů k analyzování firmy a celé své rodině za trpělivost a podporu.

# Obsah

Obsah .....	8
Úvod.....	9
Cíl práce .....	11
1 Teoretická část.....	12
1.1 Charakteristika živnostenského podnikání.....	12
1.2 Osoba samostatně výdělečně činná .....	15
1.3 Založení a vznik .....	16
1.4 SLEPTE analýza .....	18
1.5 Porterův model.....	20
1.6 SWOT analýza .....	23
2 Praktická část.....	26
2. 1. Představení analyzované firmy.....	26
2.1 Výrobní program firmy, hlavní trhy, zákazníci .....	29
2.2 SLEPTE analýza .....	33
2.3 Porterův model.....	39
2.4 SWOT analýza .....	42
3 Návrhy, doporučení .....	43
3.1 Shrnutí výsledků analýz a návrhy na zlepšení .....	43
3.2 Navrhovaná opatření: .....	44
Závěr .....	48
Seznam použité literatury .....	50
Seznam použitých zkratk: .....	53
Seznam grafů, tabulek a obrázků .....	54



## Úvod

Bakalářská práce se zabývá analýzou vybrané firmy, která podniká v oblasti výroby potravin. „V České republice, obdobně jako v celé Evropské unii, patří výroba potravin k nosným odvětvím zpracovatelského průmyslu. Význam potravinářské výroby je dán zabezpečováním výživy obyvatelstva výrobou a prodejem zdravotně nezávadných, bezpečných, kvalitních a převážně i cenově dostupných potravin, výkonností a rostoucí konkurenceschopností tohoto odvětví. Některé potravinářské podniky mají přímou vazbu na zemědělskou prvovýrobu, jiné se zabývají až vyšší finalizací výsledných produktů. Velká část potravinářských podniků v České republice investovala nemalé prostředky a úsilí do hygieny a modernizace svých provozů, aby byly splněny požadavky legislativy Evropské unie.“<sup>1</sup>

Firma patří svým rozsahem do oblasti tzv. drobného podnikání. Tímto termínem bývají obvykle označováni živnostníci, kteří mají malý obchůdek, restauraci, která je provozována jednou rodinou apod. Drobné podnikání hraje důležitou roli při vzniku nových technologií a výrobků. Velmi často musí reagovat na výkyvy trhu. U velkých firem bývá problém změnit vývojový směr a trvá to určitý čas, než se změnám přizpůsobí. Řada firem vděčí za svůj úspěch tomu, že nabízí správné zboží nebo služby ve správný čas, pružně reaguje na změny na trhu. Je nutné se dobře orientovat v konkurenčním prostředí. Dále je důležité neustále sledovat tržní podmínky, potřeby a přání zákazníků, identifikovat slabé a silné stránky firmy, sledovat legislativní podmínky podnikání a určovat disponibilitu zdrojů, které by mohly vytvářet příležitosti nebo hrozby. K tomu všemu je nutná široká analýza, která zahrnuje rozbor okolí, příležitostí, možností a zdrojů. Analyzovat firmu je možné z mnoha pohledů, např. SLEPTE analýza hodnotí, zda je současná výrobní strategie v souladu s rozhodujícími trendy a vlivy, které přicházejí z okolí podniku. Porterův model určuje konkurenci a rivalitu na trhu, která závisí na působení základních sil, což je konkurence, dodavatelé, zákazníci a v neposlední řadě je to pohled na substituty. Tyto uvedené metody analyzují

---

<sup>1</sup> <http://eagri.cz>

firmu převážně z vnějšího prostředí. Ve vnitřním prostředí hodnotíme a identifikujeme silné a slabé stránky firmy pomocí SWOT analýzy.

„Výkonnost české ekonomiky se po delší době zlepšuje. Hrubý domácí produkt vzrostl v 1. čtvrtletí podle předběžného odhadu meziročně o 2,0 %. O jeho zvýšení se zasloužil zejména zpracovatelský průmysl a rostoucí tuzemské i zahraniční poptávky. Dlouho očekávané oživení zažívá i stavebnictví. Dobré zprávy rovněž přichází z evropských ekonomik, a to především z Německa, na které je česká ekonomika napojena nejvíce.“<sup>2</sup>

„Podnikání je možno chápat jako prostředek uspokojování lidských potřeb a v ekonomice je to činnost, kterou se uspokojují cizí potřeby, přičemž je snahou toho kdo podniká dosáhnout zisk, v případě úspěchu přináší podnikání i značné uspokojení.“<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> [www.cianews.cz](http://www.cianews.cz)

<sup>3</sup> JUROVÁ, M. *Řízení výroby*, s. 6

## **Cíl práce**

Cílem předkládané bakalářské práce je provést analýzu vybrané firmy Ivo Ligurský a předložit návrhy na zlepšení zjištěné situace. Pro provedení analýzy firmy je důležité vybrat vhodné metody analýz popsanych v teoretické části práce. Za pomoci vhodných metod je cílem určit problematiku vykonávané práce, popř. zjistit nedostatky, vytyčit důležité problémy a navrhnout nová a lepší opatření, hlavně v oblasti zajištění kvality marketingové strategie a navržení možností rozšíření trhu.

Pro analyzování budou jako zdroje využity účetní výkazy firmy, vnitropodnikové dokumenty, odborná literatura a internet.

## **Metodika**

Nejprve bude provedena analýza vnějšího prostředí podniku, jedná se o SLEPTE analýzu, která se zabývá sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými, technologickými a ekologickými vlivy. V této části se zaměřím na vyhodnocení, jak mohou tyto vlivy změnit např. výrobu.

V další části bude provedena analýza pozice firmy v konkurenčním prostředí v rámci oboru, ve kterém působí. V tomto případě se jedná o Porterův model pěti konkurenčních sil.

Shrnutí analýzy bude vytvořeno ve SWOT analýze. Jedná se o ekonomickou analýzu, která vyhodnocuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vybrané firmy.

Na závěr budou zhodnoceny výsledky těchto analýz a navržena doporučení ke zlepšení stávající situace.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Charakteristika živnostenského podnikání

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Soustavnou činností se rozumí činnost, která je prováděna pravidelně nebo opakovaně (např. sezónní nebo příležitostná činnost). Samostatná činnost spočívá v tom, že není ve vztahu podřízenosti a není na nikom závislá. Podnikání vlastním jménem znamená, že vstupuje podnikatel do podnikání pod vlastním jménem a odpovídá za činnost celým svým majetkem.<sup>4</sup>

„Podnikání obsahuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu, podnikatelská rozhodnutí o znovurozdělení disponibilních zdrojů, překonávání tradičních stereotypů – iniciaci a zavádění nových řešení, ochotu a připravenost podnikatele převzít nutné podnikatelské riziko spojené s množným ekonomickým úspěchem. Činnost úspěšného podnikatele je založena na vysoké kvalifikaci, odbornosti, informovanosti a na systematickém cílevědomém úsilí.“<sup>5</sup>

„Podnik je jednotka, kde je realizována výrobní činnost nebo která poskytuje služby. Dle Zákona č. 513/1991 Sb., § 5 odst. 1 je podnik definován jako soubor hmotných a nehmotných složek podnikání.

**Podniky je možné třídit podle:**

- právní formy podnikání
- sektorů a hospodářských odvětví

---

<sup>4</sup> MELUZÍN, T. *Základy ekonomiky podniku*, s. 7 - 8

<sup>5</sup> tamtéž, s. 8

- velikosti podniku
- typu výroby

### **Podle právní formy podnikání**

- Podniky jednotlivce – majitel – fyzická osoba – ručí za závazky svého podniku celým svým osobním majetkem.
- Osobní společnosti – nevytváří základní kapitál, společníci se podílí na řízení společnosti a ručí společně za závazky.
  - veřejná obchodní společnost je vytvořena na základě společenské smlouvy, základní kapitál tvoří součet vkladu společníků a zisk se dělí v poměru dle ujednání ve společenské smlouvě, společníci ručí za závazky společnosti celým svým osobním majetkem.
  - komanditní společnost vzniká na základě společenské smlouvy a má dva typy společníků – komanditisty, kteří ručí ve výši vkladu a nepodílí se na řízení společnosti a komplementáře, kteří vedou společnost, nemusí vkládat peníze a za závazky společnosti ručí celým svým majetkem.
- Kapitálové společnosti – kde je povinné vytvářet základní kapitál, společníci za případné závazky ručí omezeně (do výše svého vkladu) nebo neručí vůbec.
  - společnost s ručením omezeným je kapitálová společnost, kde základní kapitál ve výši 200 tis. Kč se tvoří vklady společníků (1 společník minimálně 20 tis. Kč) a společnost ručí celým svým majetkem, společníci do výše nesplaceného vkladu.
  - akciová společnost je kapitálová společnost, kde základní kapitál ve výši 2 mil. Kč, vzniká prodejem akcií. Společnost se zapisuje do obchodního rejstříku a ručí za své závazky celým svým obchodním majetkem, akcionáři neručí nijak, nesou pouze riziko znehodnocení akcií.
- Družstva jsou společenství osob, kde základní kapitál činí součet členských vkladů (nejméně 50 tis. Kč). Zakládají se za účelem podnikání nebo zabezpečování potřeb svých členů. Tvoří je minimálně 5 fyzických osob (nebo 2 právnické osoby). Za své závazky ručí družstvo celým svým majetkem, členové neručí.
- Státní podniky jsou podniky ve vlastnictví státu, které hospodaří se státním majetkem. Jeho zakladatelem je dle zákona o státním podniku buď ústřední orgán

(ministerstvo), nebo orgán místní samosprávy (magistrát, obecní úřad). Státní podnik ručí za své závazky celým svým obchodním majetkem. Neziskové slouží k zajišťování státních zájmů (např. Státní lesy), ziskové provozují podnikatelskou činnost (např. České dráhy).

### **Podle sektorů a hospodářských odvětví**

Sektorem se rozumí část národního hospodářství, do níž je podle určitého hlediska rozčleněno.

- Sektor zemědělství – primární – získává statky z přírody, tj. těžební průmysl, zemědělství, lesnictví aj.
  - Sektor průmyslu – sekundární – zpracovává statky vyrobené v primárním sektoru na výrobní prostředky nebo spotřební předměty, tj. strojírenství, potravinářský průmysl, textilní průmysl.
  - Sektor služeb – terciální – nevýrobní podniky – podniky služeb, tj. obchodní, bankovní, dopravní, pojišťovací a ostatní podniky poskytující služby.

V České republice se hospodářská odvětví klasifikují podle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ), kde se zemědělství člení do tří odvětví, průmysl do sedmnácti odvětví a služby do devíti odvětví.

### **Podle velikosti podniku**

Dle velikosti můžeme podniky členit na velké, střední a malé, případně podrobněji do velikostních tříd. Kritériem členění je počet zaměstnanců, velikost obrátu, velikost kapitálu nebo zisku. Počet zaměstnanců je nejpoužívanějším kritériem. V EU se používá následující třídění:

- mikropodniky (0-9 zaměstnanců)
- malé podniky (10-99 zaměstnanců)
- střední podniky (100-249 zaměstnanců)
- velké podniky (více než 249 zaměstnanců)

## **Podle typu výroby**

Tento pohled na podniky se týká jen podniků výrobních (průmyslových, zemědělských a stavebních). Rozlišujeme tyto základní typy výroby:

- hromadná výroba – podnik po dlouhou dobu, často po celé své trvání, vyrábí pouze jeden druh výrobku (např. elektrárny, lihovary, oděvy pro armádu apod.).
- sériová výroba – vyrábí se v sériích, tj. ve skupinách výrobků, které najednou procházejí výrobním procesem; je charakteristická pro velkou část strojírenství, ve stavebnictví, ale i ve spotřebním průmyslu (např. nábytek nebo oděvy na zakázku).<sup>6</sup>

## **1.2 Osoba samostatně výdělečně činná**

Firma, která je v této práci analyzována, podniká formou OSVČ. Podnikání formou OSVČ patří mezi nejrozšířenější v České republice, hlavně v oblasti malého a středního podnikání. OSVČ je pro úřady, zdravotní pojišťovnu a správu sociálního zabezpečení osoba, která má příjem z podnikání anebo jiné samostatně výdělečné činnosti.

### **Podle obchodního zákoníku § 2 odst. 2, jde o osobu:**

- zapsanou v obchodním rejstříku
- podnikající na základě živnostenského oprávnění
- podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- provozující zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu

### **Podle § 7 zákona o daních z příjmů se jedná o příjmy:**

- ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství
- z živnosti
- z jiného podnikání podle zvláštních předpisů

---

<sup>6</sup> MELUZÍN, T. *Základy ekonomiky podniku*, s. 14 - 16

- podíly společníků veřejné obchodní společnosti a komplementářů komanditní společnosti na zisku

### 1.3 Založení a vznik

„Založení podniku představuje cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem a podnikatelem. Jedná se v první řadě o vytvoření základních předpokladů pro plnění funkcí podniku. Zakladatel podniku musí připravit strategické záměry, směřující zejména do následujících oblastí:

- vymezit předmět své činnosti
- vyjasnit potřebu finančních a jiných prostředků a jejich dostupnost
- zvážit své sociálně psychologické předpoklady pro podnikání
- eventuálně doplnit znalosti vybraných právních a dalších norem dotýkajících se daného podnikání, zejména v oblasti ochrany životního prostředí, ekologie, hygieny, ale i hospodářské soutěže apod.“<sup>7</sup>

K založení podniku je důležitý výběr vhodné právní formy. Mezi výhody osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění bezpochyby patří poměrně rychlé založení – tedy zajištění si živnostenského oprávnění na živnostenském úřadě. Poplatek činí 1000 Kč za každé živnostenské oprávnění, přitom volná živnost sdružuje celou řadu činností, apod. Ohlášení fyzické osoby lze prostřednictvím JRF formuláře provést také elektronicky. Poté se podnikatel nahlásí na finanční úřad, správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně a může se věnovat svému podnikání. Nemusí skládat žádný základní kapitál, nemusí uzavírat žádné společenské smlouvy, apod.

Pokud chce občan získat živnostenské oprávnění, musí (kromě dalších požadovaných podmínek, které jsou vlastní pro každou konkrétní živnost) splňovat:

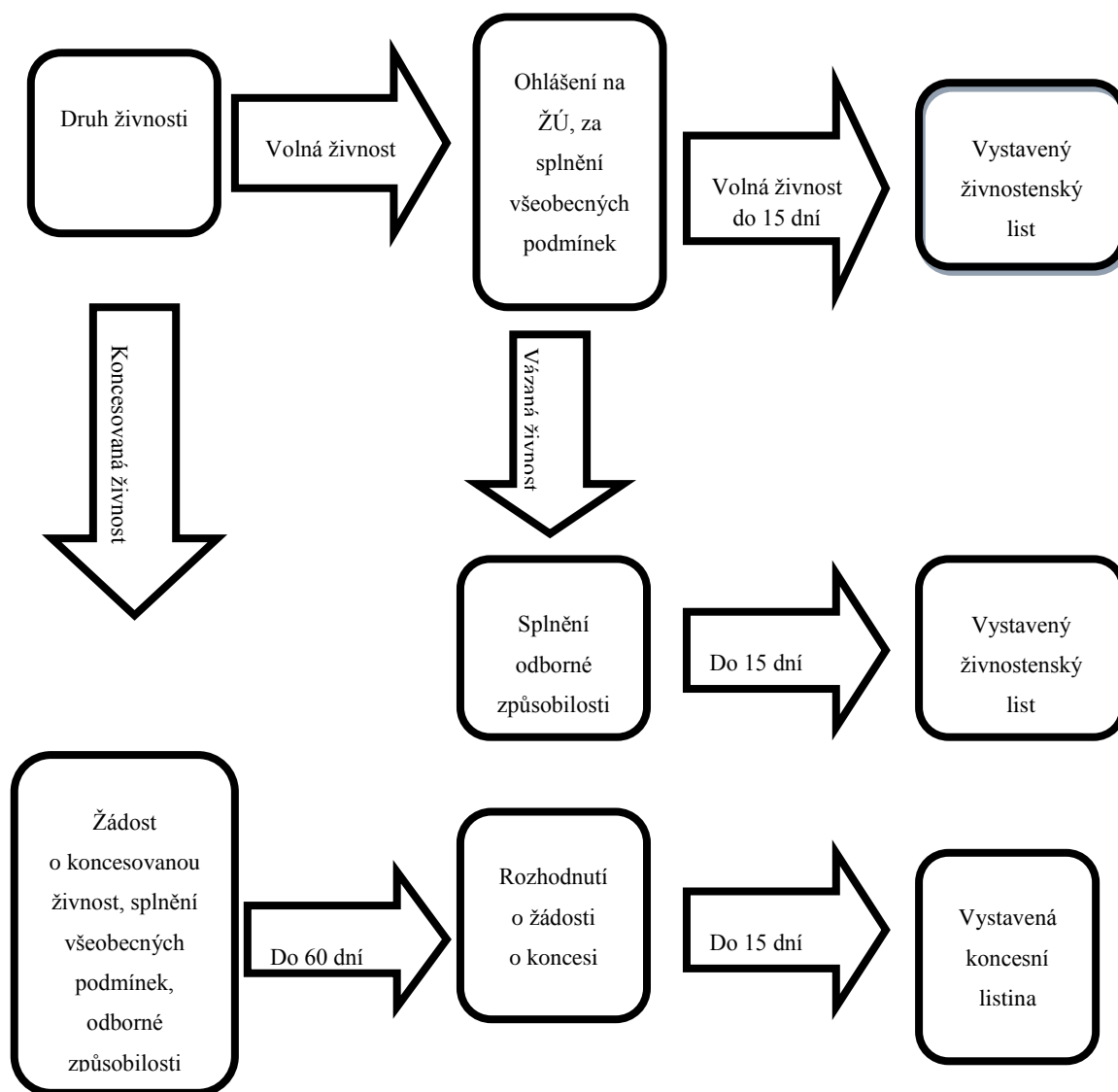
- všeobecné podmínky
- stáří minimálně 18 let

---

<sup>7</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, s. 24



- způsobilost k právním úkonům (což znamená, že jsme této způsobilosti nebyli zbaveni)
- bezúhonnost (úřad si to ověří sám v trestním rejstříku)
- zvláštní podmínky
- odborná nebo jiná způsobilost



Obr. 1: Postup při založení živnosti (Zdroj: SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, s. 39)

„Podnik je hospodářskou jednotkou, v níž jsou zhotovovány a prodávány věcné statky a služby. Založení podniku předchází důkladná příprava a posouzení všech možností

a rizik s tímto spojených. Hlavní pozornost směřuje podnikatel zejména pečlivému zvážení, zda zamýšlený záměr zajistí v delším časovém horizontu výnosnost a prosperitu. Posuzuje i otázku nejvhodnější právní formy pro podnikání; rozhoduje se především podle nároků na rychlost založení, rozsahu vlastního kapitálu, počtu zakladatelů, rizika apod. Rozhodne-li se podnikatel pro realizaci svého záměru a založí podnik, je oznámen vznik nového podniku v živnostenském rejstříku, eventuálně i v obchodním rejstříku, a následně i v obchodním věstníku.“<sup>8</sup>

## **1.4 SLEPTE analýza**

Patří k nejčastěji používané metodě. Používá se k analyzování vnějších faktorů, které na podnik působí. Představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje nebo obce, které se neustále mění. Je velice důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každý subjekt. Umožňuje vyhodnotit případné dopady na projekt. V odborné literatuře se můžeme setkat i s pojmem PEST nebo PESTLE.

Zkratka je tvořena jednotlivými písmeny, zastupující vlivy působící v příslušném prostředí:

S – social – sociální hledisko

L – legal – právní a legislativní hledisko

E – economic – ekonomické hledisko

P – policy – politické hledisko

T – technology – technologické hledisko

E – ecology – ekologické hledisko

---

<sup>8</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, s. 44

SLEPTE analýza zkoumá podle jednotlivých faktorů následující skutečnosti:

**Sociální hledisko:**

- Demografické charakteristiky – např. velikost populace, věková struktura, pracovní příležitosti
- Makroekonomické charakteristiky trhu práce – míra nezaměstnanosti v dané oblasti, rozdělení příjmů
- Sociálně kulturní aspekty – životní úroveň, populační politika, rovnoprávnost pohlaví
- Dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti – dostupnost potenciálních zaměstnanců

**Legislativní a právní hledisko:**

- Existence a funkčnost zákonných norem – např. obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení, právní úprava pracovních podmínek, funkčnost soudů, vymahatelnost práva

**Ekonomické hledisko:**

- Makroekonomická situace – např. míra inflace, úroková míra, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita
- Finanční zdroje – bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů
- Daňové faktory – výše a vývoj daňových sazeb, cla, daňového zatížení

**Politické hledisko:**

- Politická stabilita – forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, politická strana u moci
- Politický postoj – vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru, postoj vůči privátním a zahraničním investicím
- Hodnocení externích vztahů – zahraniční konflikty, regionální nestabilita

### **Technologické hledisko:**

- Podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy, nové technologické aktivity

### **Ekologické hledisko:**

- Důraz na ekologii – nakládání s odpady, podpora využitelnosti obnovitelných zdrojů energie, ochrana životního prostředí <sup>9</sup>

## **1.5 Porterův model**

Patří mezi nejpoužívanější nástroje analýzy odvětví. Michael E. Porter z Harvard School of Business Administration, stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice v daném odvětví. Porterův model pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

Model určuje stav konkurence v odvětví, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty). V jednotlivých odvětvích však nemají všechny z pěti faktorů stejnou důležitost. Každé odvětví je jiné a jedinečné a má svou vlastní strukturu. Model pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci rozhodující v daném odvětví. <sup>10</sup>

### **Faktory, které je nutno analyzovat:**

- 1) hrozba silné rivality
- 2) hrozba vstupu nových konkurentů
- 3) hrozba substitutů (nahraditelnosti) výrobků

---

<sup>9</sup> [www.podnikator.cz](http://www.podnikator.cz)

<sup>10</sup> GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 191

4) hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

5) hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

### **Hrozba silné rivality**

Rivalita v daném odvětví se zvyšuje, pokud odvětví neroste nebo stagnuje. Firmy mají možnost získat větší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. To pak může vést až k cenovým válkám, firmy jsou pod velkým tlakem a aby naplňovaly své kapacity, neváhají i snižovat ceny. Mezi faktory, které ovlivňují rivalitu, patří velký zájem konkurentů setrvat na stávajícím trhu. V této oblasti je třeba zkoumat:

- zda je v daném odvětví na trhu jeden dominantní konkurent
- zda je možné zlepšit naši pozici vůči konkurentům
- kolik konkurentů na trhu působí

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba ze strany nových konkurentů závisí především na tom, jak vysoké jsou vstupní bariéry v daném odvětví. Na vstupní bariéry mohou působit některé z následujících faktorů: kapitálová náročnost vstupu, legislativa a vládní zásahy, přístup k distribučním kanálům apod. Trh je závislý na výšce vstupních a výstupních bariér. V případě, že budou vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké, ziskovost bude pro firmy zajímavá, bude existovat jen málo firem, které mohou do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou bez problémů z trhu odejít. V případě, že jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, bude i ziskovost relativně vysoká, existuje zde však velké riziko, že neúspěšné firmy budou nuceny na trhu zůstat a bojovat o existenci. Další možností je, že vstupní i výstupní bariéry jsou nízké, zisk bude zpravidla stálý a nízký, firmy budou moci do odvětví snadno vstoupit a snadno vystoupit. Nejhorší situace nastává, když vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké. Firmy na trh mohou snadno vstoupit, ale bude pro ně problematické z něho odejít. Důsledkem je pak nadvýroba a nízké výnosy pro všechny firmy v odvětví. V této oblasti je třeba analyzovat:

- jaké jsou bariéry na vstupu
- zda je možné bariéry na vstupu zvýšit

- jak snadné nebo obtížné je pro konkurenta na trh vstoupit

### **Hrozba substitute (nahraditelnosti) výrobků**

Substituty jsou podobné výrobky, které slouží ke stejnému nebo podobnému účelu. Pokud v odvětví existuje možnost nahraditelnosti výrobku, je zapotřebí, aby se firma zaměřila na sledování vývoje cen substitutů. Trh je pro firmy neatraktivní, zisk klesá. V této oblasti je třeba se zaměřit:

- zda můžeme snížit hrozbu substitutů
- jak snadno mohou být naše produkty nebo služby nahrazeny jinými

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Zákazníci se snaží o snižování ceny a vyžadují zlepšení kvality. Na trhu existuje více dodavatelů. Pro zákazníka jsou náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku nízké, je pro něho snadné tuto změnu rychle realizovat. Hrozba síly zákazníků roste, v případě, že je zákazník citlivý na cenu. Prodávající může vyvinout špičkovou kvalitu, která může zákazníka vrátit. V této oblasti vyvstává otázka:

- zda je možné snížit vyjednávací sílu zákazníků
- zda v dané oblasti existují substituty

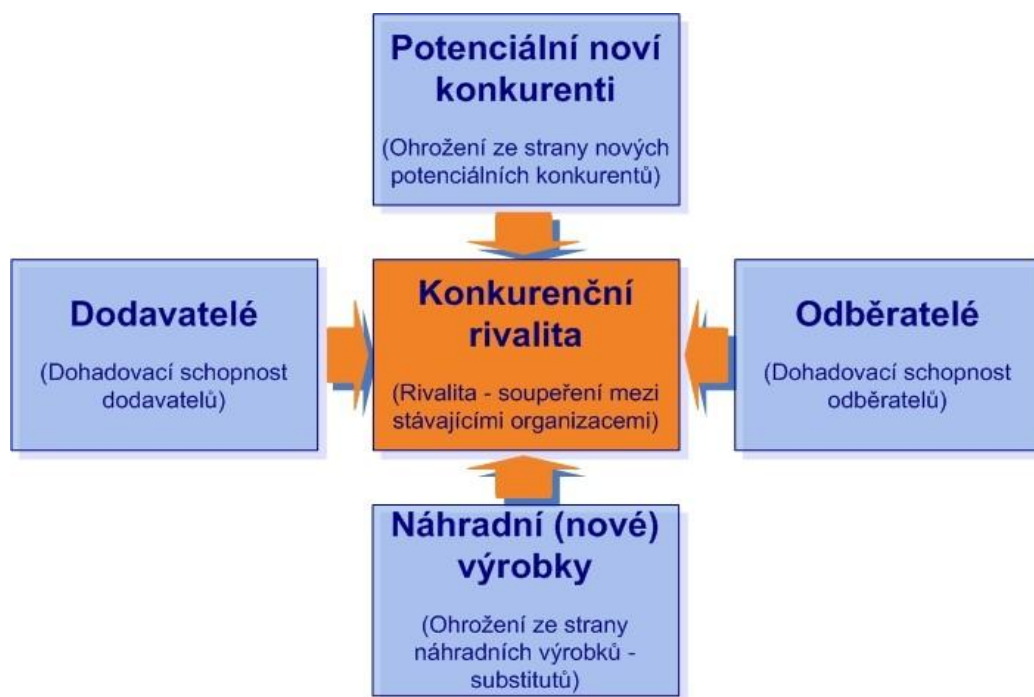
### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

Vcelku důležitou hrozbou je, že dodavatelé mohou zvyšovat ceny pro nakupující a tím snižovat jejich zisk. V tomto případě je zde otázka:

- zda je možný přechod k jinému dodavateli
- jak je důležitý produkt pro firmu (např. strategická surovina)
- zda se jedná o monopolního dodavatele<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 191 - 193



Obr. 2: Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: STŘELEČ, Jiří. *Vlastní cesta: Porterův model konkurenčních sil*)

## 1.6 SWOT ANALÝZA

„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace ne její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“<sup>12</sup>

Autorem této metody je Albert Humphrey, který působil jako poradce v oblasti obchodu, v rámci svého působení na Stanfordském výzkumném ústavu vytvořil týmovou metodu pro plánování, kterou později přepracoval na SWOT analýzu. Zkratka je tvořena z anglického originálu:

S – Strengths – silné stránky

---

<sup>12</sup> GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 296

W – Weaknesses – slabé stránky

O – Opportunities – příležitosti

T – Threats – hrozby

Při realizaci SWOT analýzy je důležité si stanovit účel využití. Analýza může být využita k jednomu či více účelům, např.

- podklad pro definování vize
- podklad pro zformulování strategických cílů
- pro identifikaci kritických oblastí

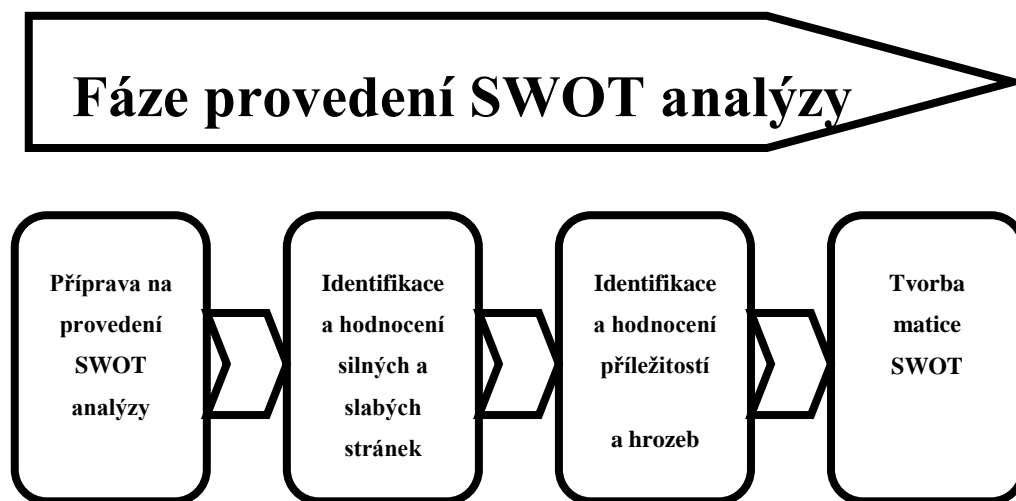
SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 3: SWOT analýza (Zdroj: KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. Podnikatel.cz)

SWOT analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí vyhledává a vyhodnocuje silné a slabé stránky firmy, patří sem např. firemní kultura, značka, podíl na trhu, financování, ochranné známky. Ve vnějším prostředí vyhledává a vyhodnocuje příležitosti a hrozby pro firmu, sem patří např. konkurence, dodavatelé, odběratelé a spotřebitelské chování.



Jedná se o velmi užitečný nástroj pro finanční řízení a plánování. Při provádění SWOT analýzy je vhodné rozdělení do čtyř základních fází, viz obr. č. 4. Jedná se o doporučený metodický postup.<sup>13</sup>



Obr. 4: Fáze provedení SWOT analýzy (Zdroj: GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 301)

“Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 296 -300

<sup>14</sup> tamtéž, s. 296

## 2 Praktická část

### 2.1. Představení analyzované firmy

Logo firmy:



Obr. 5: Logo firmy (Zdroj: firma Ligurský)

Název a sídlo firmy:

IVO LIGURSKÝ  
Na Dílech 288  
767 01 Kroměříž

Provozovna:

Jateční 78  
760 01 Zlín – Prštné

IC: 63457679

Analyzovaná firma podniká v oblasti potravinářského průmyslu. Zabývá se zpracováním živočišných tuků. Jedná se o výrobu a prodej škvařeného sádla, škvarků a pomazánek. Škvařené vepřové sádlo je tradiční český výrobek a v České republice

celkem oblíbený. Firma byla založena v roce 1996, zpočátku se zabývala pouze prodejem a od roku 2008 byla činnost rozšířena o výrobu. Hlavním výrobní programem firmy je škvaření sádla. V současné době vyrábí několik druhů pomazánek, škvarky a sádlo v různém balení nejen pro drobné spotřebitele, ale i balení pro další zpracování v potravinářském průmyslu, a v neposlední řadě i speciálně vyráběné sádlo pro kosmetický průmysl. Firma dodává výrobky podle objednávky zákazníka. Snahou je vyrábět své produkty kvalitní a cenově přijatelné pro své odběratele. Ceny jsou stanovovány v reakci na nabídku a poptávku po surovině a v souvislosti s nabídkou a poptávkou po výrobcích.

### **Forma podnikání**

Firma podniká na základě živnostenského oprávnění. Jedná se o fyzickou osobu, která je majitelem firmy a nemá žádné společníky.

### **Zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí firmy. V současné době má 11 zaměstnanců, čímž se firma řadí mezi malé podniky. Zaměstnanci jsou zařazeni do dělnických profesí. Většina zaměstnanců je v hlavním pracovním poměru, 1 pracovník je zaměstnán na dohodu o provedení práce.

Firma zaměstnává osoby se zdravotním handicapem, má vytvořena tzv. chráněná pracovní místa <sup>15</sup>. Jedná se převážně o občany, kterým byl přiznán invalidní důchod I., II. nebo III. stupně, a osoby zdravotně znevýhodněné.

Pracovní podmínky a pracovní doba je přizpůsobena těmto občanům.

---

<sup>15</sup> označení pracovního místa dle Zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti

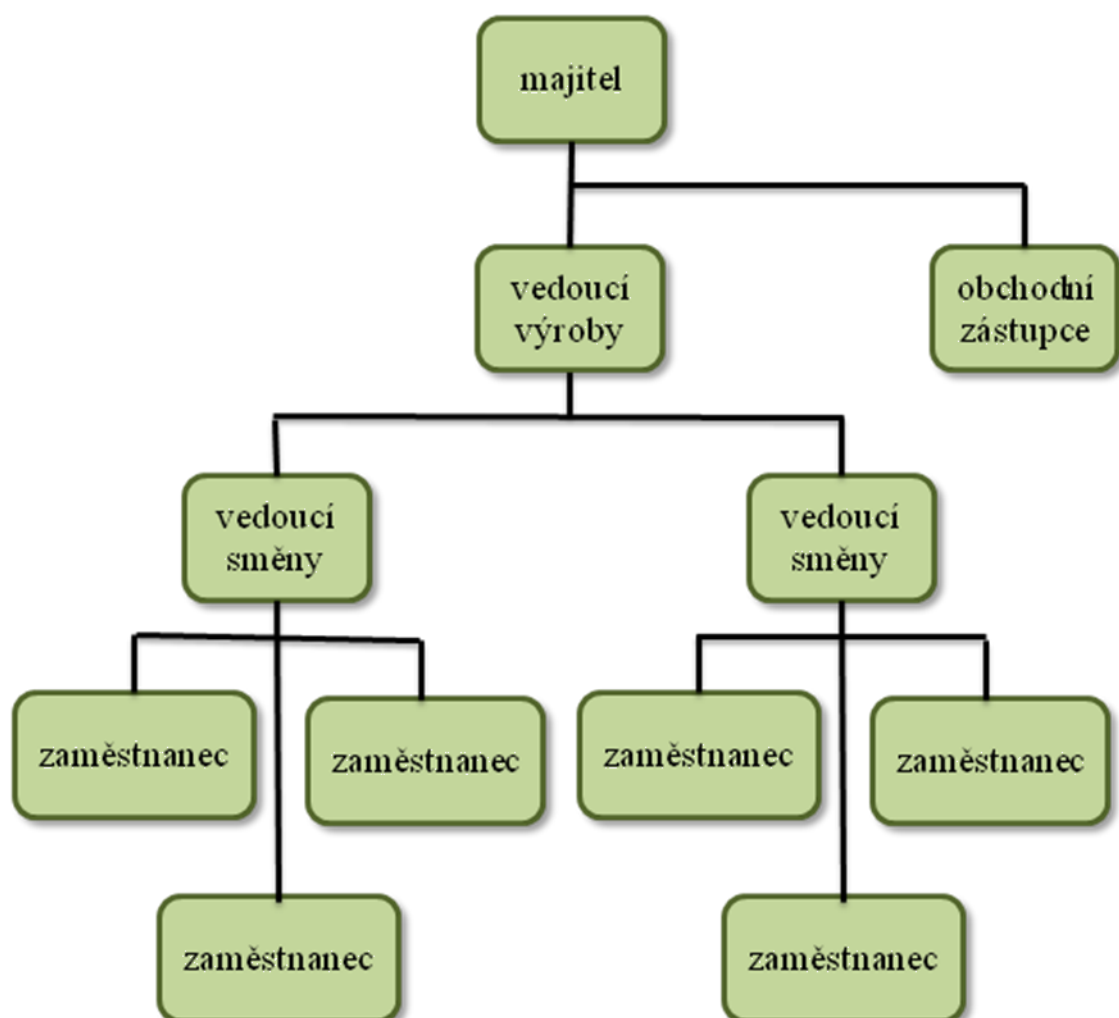
Osobami se zdravotním postižením jsou dle § 67 Zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti fyzické osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními

- ve třetím stupni, tzv. TZP

- v prvním nebo druhém stupni, tzv. OZP

- za OZP se považují i fyzické osoby, které byly orgánem sociálního zabezpečení posouzeny, že již nejsou invalidní, a to po dobu 12 měsíců ode dne tohoto posouzení.

## Organizační struktura firmy



Obr. 6: Organizační struktura firmy (Zdroj: Firma Ligurský, vlastní vypracování)

## **2.1 Výrobní program firmy, hlavní trhy, zákazníci**

### **Výrobní program**

Výrobní program této firmy se zabývá pouze škvařením sádla a produkcí výrobků s tím spojených. Stěžejním výrobkem je Vepřové sádlo škvařené v balení 250 g, 500 g, 3 kg, 5 kg, atd. Podle přání zákazníka se stáčí sádlo do jakéhokoliv balení. Firma vyrábí tři druhy pomazánek pod názvem Sedláková škvařená pomazánka s příchutí pečeného masa a se škvarky, Sedláková škvařená pomazánka s česnekem a bylinkami a Sedláková škvarková pomazánka. Tyto pomazánky jsou ve standardním balení 180 g, které mají za úkol plnit funkci tzv. „rychlých“ svačinek. Samozřejmě dle požadavku zákazníka firma plní pomazánky i do balení 500 g. Jako vedlejší produkt při škvaření vznikají škvarky. Firma je prodává v balení 5 kg solené nebo 10 kg.

Většina produktů je určena konečnému spotřebiteli. Firma má své odběratele i mezi podniky, které využívají vyškvařené sádlo jako surovinu pro další zpracování, jsou to např. konzervárny, pekárny atd.

### **Zákazníci**

Podnik dodává sádlo hlavně do smluvních velkoobchodů po celé republice. Je docela těžké ustát konkurenční boj, hlavně co se týká ceny výrobků. Velké podniky s výrobní technologií sedm a více duplikátorových kotlů na škvaření sádla se nemůže srovnat s firmou o dvou kotlích. Přesto jako relativně malá firma má výrobní kapacitu 35 tun vyškvařeného sádla za měsíc. Další vcelku podstatou část tvoří gastronomické provozy, jako školní jídelny, restaurace, pekárny.

Mezi největší a stabilní odběratele patří:

Bidvest Czech Republic s.r.o., Kralupy nad Vltavou

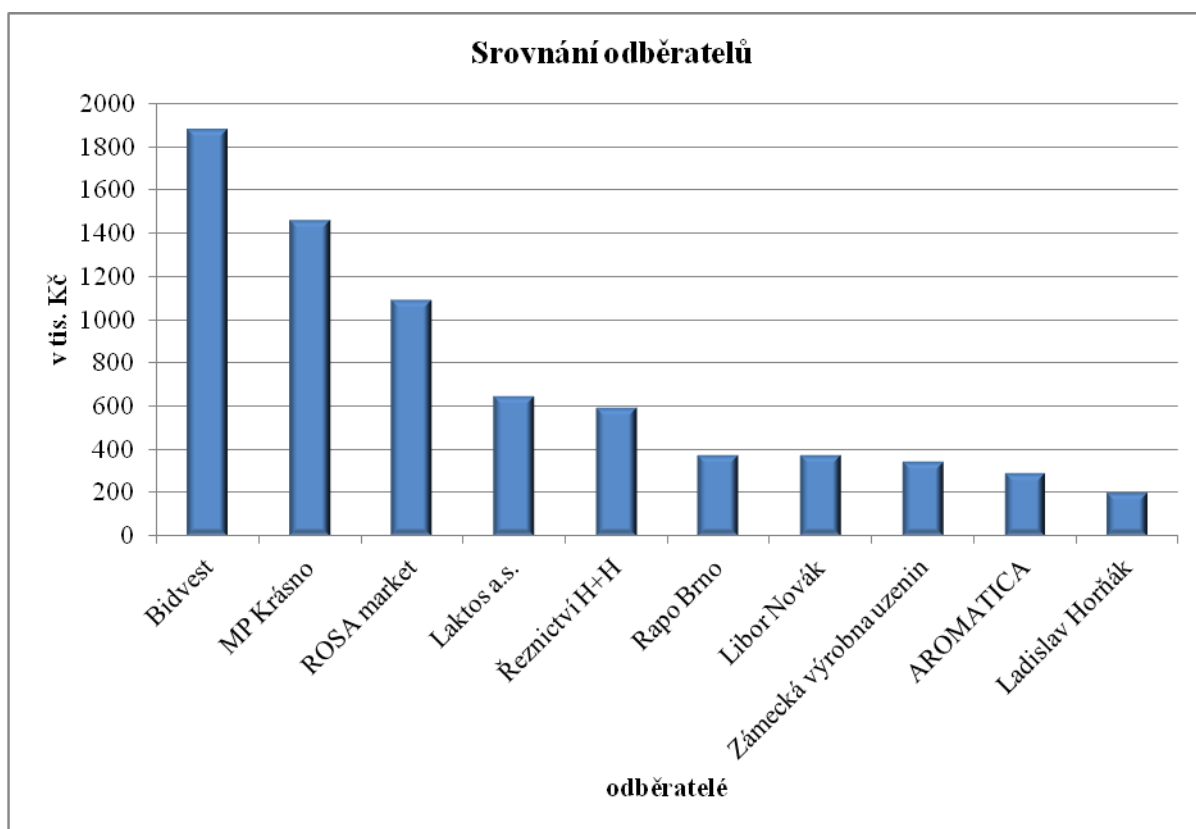
MP Krásno, a.s., Valašské Meziříčí

Rosa market s.r.o., Kroměříž

Laktos, a.s., Praha

Řeznictví H+H, s.r.o., Hladké Životice

AROMATICA CZ s.r.o., Šlapanice u Brna



Graf č. 1: Srovnání největších odběratelů dle tržeb za rok 2013 (Zdroj: vlastní vypracování)

### Cíle podnikání

- Krátkodobým cílem podniku je úspěšné uvedení výrobků na trh a úspěšná prezentace firmy u zákazníků. Dále pak snaha o proniknutí na regionální trh se škvářeným sádlem a získat stálé klienty. Hlavní cíl je, aby firma měla vyrovnaný rozpočet.
- Dlouhodobým cílem firmy je pravidelné rozšiřování její výrobní kapacity, rozšíření trhu a ziskovost firmy v delším časovém horizontu. Mezi dlouhodobé cíle firmy je i udržení si stálých dodavatelů kvalitních surovin. Firma, která si chce udržet postavení

na trhu, musí klást důraz také na kvalitu svých výrobků. Rivalita mezi konkurenčními firmami stoupá, takže aspekt jakosti může mít vliv na prodejnost výrobků.

## **Konkurence**

Největší konkurent této firmy je Comperio s. r. o., která má, se svou výrobou, prakticky největší podíl na trhu. V České republice je více výrobců škvařeného sádla, ale většina firem škvaří sádlo jako vedlejší výrobky vedle uzenin a pomazánek, kde masná výroba tvoří hlavní výrobní program. Většina konkurence je rovnoměrně rozložena po republice, takže prakticky každá firma má své věrné zákazníky „přimo u zdroje“.

### **Největšími konkurenty na trhu jsou:**

- Comperio s.r.o., Praha
- Piler s.r.o.
- Řeznictví Janus s.r.o., Ostrava-Petřkovice
- BOMASO s.r.o., Brno

I přesto, že má firma vcelku silné konkurenty na trhu, daří se držet si svoji pozici mezi nimi a současně se daří zvyšovat tržby, viz následující tabulka.

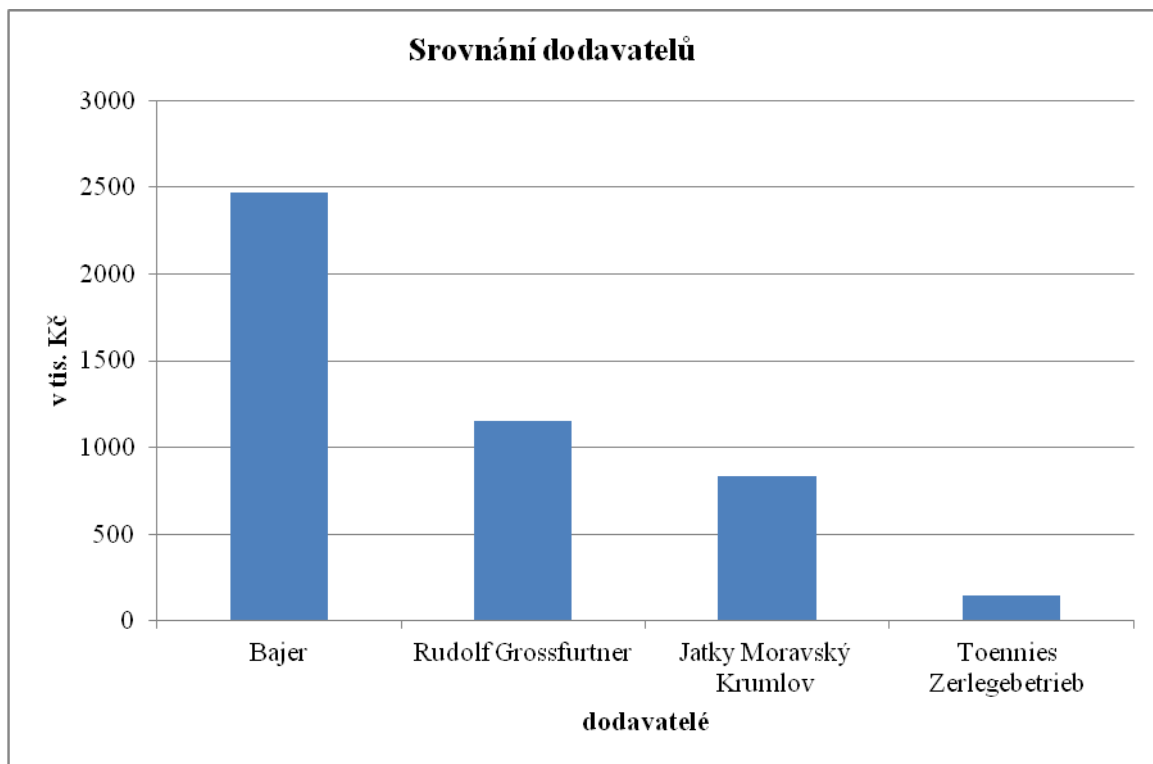
Tab. č. 1: Vývoj tržeb za sledované období 2011 – 2013 (Zdroj: Firma Ligurský, vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>v tis. Kč</b>
2011	6543
2012	7110
2013	9930

## **Dodavatelé**

Jako dodavatele firma upřednostňuje české jatky, z důvodu podpory českých výrobků, ale bohužel tržní situace vede k tomu, že firma nakupuje surovinu i od zahraničních

dodavatelů, především z Rakouska a Německa, jedná se o firmy VION NV, Rudolf Grossfurtner GmbH a Tonnies Lebensmittel GmbH. Dovoz suroviny ze zahraničí využívá firma hlavně v sezónních výkyvech v dodávkách od českých dodavatelů.



Graf č. 3. Srovnání největších dodavatelů v roce 2013 (Zdroj: Firma Ligurský, vlastní vypracování)

### **Distribuce**

Distribuční kanály:

VÝROBCE → AGENT → VELKOOBCHOD → MALOOBCHOD → ZÁKAZNÍK

VÝROBCE → VELKOOBCHOD → MALOOBCHOD → ZÁKAZNÍK

VÝROBCE → MALOOBCHOD → ZÁKAZNÍK

VÝROBCE → ZÁKAZNÍK



## Forma účetnictví

Firma vede daňovou evidenci. Daňovou evidenci upravuje Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Firma vede přehled příjmů a výdajů, které ovlivňují výši hotovosti a stav bankovního účtu, dále pak údaje o majetku a závazcích. V tabulce č. 2 jsou uvedeny příjmy a výdaje za období 2011 až 2013. Z uvedených údajů je vidět, že se firma snaží zvyšovat své příjmy. V roce 2013 jsou vysoké výdaje, které jsou způsobeny investicí do nové technologie chlazení.

Tab. č. 2: Výkaz příjmů a výdajů za období 2011 – 2013 (Zdroj: Firma Ligurský, vlastní zpracování)

Rok	Příjmy	Výdaje	Rozdíl
2011	5 687 594 Kč	5 193 206 Kč	494 388 Kč
2012	8 055 875 Kč	7 620 855 Kč	435 020 Kč
2013	9 896 775 Kč	9 653 567 Kč	243 208 Kč

## 2.2 SLEPTE analýza

Jedná se o prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn, které pocházejí z určitých oblastí. SLEPTE analýza je rozdělena do oblastí – sociální faktory, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, které jsou následně popsány a vyhodnoceny.

### Sociální faktory

Tato část analýzy je zaměřena na strukturu obyvatelstva, zabývá se zaměstnaností a nezaměstnaností obyvatel, dále pak je důležité sledování módních trendů, kterými se obyvatelé nechávají ovlivňovat.

„Populace je z velké části tvořena venkovským obyvatelstvem. V kraji se nenachází žádné město s více než 100 000 obyvateli. Počet mladých lidí převyšuje počet důchodců, což oblasti poskytuje dostatek pracovních sil pro rozvoj v nejbližších letech. Vývoj věkového složení obyvatel je charakterizován zvyšujícím se podílem obyvatel

v poproduktivním věku, přesto je věková struktura z ekonomického hlediska stále příznivá.<sup>16</sup>

„Podíl nezaměstnaných osob ve Zlínském kraji je jen o 0,1% vyšší než je celorepublikový průměr. Celkově byla zaznamenána vyšší nezaměstnanost na konci roku 2013 oproti roku 2012. Vývoj nezaměstnanosti nebyl ve všech krajích stejný, situace na trhu práce byla ovlivněna zejména strukturou zaměstnanosti, věkovou a vzdělanostní strukturou obyvatelstva. Dalším faktorem ovlivňující nezaměstnanost byla hromadná propouštění. Míra nezaměstnanosti v roce 2013 dosáhla 7 %.

Trh práce je poznamenán slabým výkonem ekonomiky naproti tomu negeneruje dostatečný počet pracovních míst a výrazně převládá nabídka pracovní síly nad poptávkou o ní a nezaměstnanost roste.“<sup>17</sup>

Analyzovaná firma v současné době zaměstnává 11 zaměstnanců na stálý pracovní poměr a jednoho na dohodu o provedení práce, z toho 8 zaměstnanců jsou osoby zdravotně znevýhodněné.<sup>18</sup> Firma zaměstnává tyto občany na tzv. chráněných pracovních místech, tzn. zaměstnavatel má možnost na základě dohody s příslušným Úřadem práce, a pokud splní dané podmínky, dostat na každé takové pracovní místo, od státu příspěvek na mzdu takového zaměstnance. Čímž dochází ke značnému snížení mzdových nákladů firmy. Firma nemá problémy s chybějící pracovní silou. Jak vyplývá z tabulky č. 3, byla ve Zlínském kraji na konci roku 2013 nezaměstnanost 8,3 %, je zřejmé, že je zde celkem velký potenciál pracovních sil.

---

<sup>16</sup> [www.kr-zlinsky.cz](http://www.kr-zlinsky.cz).

<sup>17</sup> <http://portal.mpsv.cz>

<sup>18</sup> Osobami se zdravotním postižením jsou dle § 67 Zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti fyzické osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními  
- ve třetím stupni, tzv. TZP  
- v prvním nebo druhém stupni, tzv. OZP  
- za OZP se považují i fyzické osoby, které byly orgánem sociálního zabezpečení posouzeny, že již nejsou invalidní, a to po dobu 12 měsíců ode dne tohoto posouzení.

Tab. č. 3: Regionální nezaměstnanost v období 2012–2013

(Zdroj: <http://portal.mpsv.cz>)

Kraj	Evidování uchazečů o zaměstnání		z toho dosažitelní ve věku 15-64 let		Podíl nezaměstnaných osob v %	
	k 31.12.		k 31.12.		k 31.12.	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Ústecký kraj	61589	65820	61192	64975	10,5	11,5
Moravskoslezský kraj	81099	89976	31019	35562	9,2	10,5
Olomoucký kraj	40342	43364	49558	53605	8,9	9,8
Karlovarský kraj	18411	19600	28445	31567	8,5	9,3
Jihomoravský kraj	66435	71970	25511	27763	8,1	8,9
Liberecký kraj	24185	25909	22323	23330	7,7	8,5
<b>Zlínský kraj</b>	<b>32100</b>	<b>33978</b>	<b>22669</b>	<b>23210</b>	<b>7,8</b>	<b>8,3</b>
Kraj Vysočina	26963	28304	21462	24519	7,6	8,1
Pardubický kraj	25264	26371	23072	24766	7	7,4
Královéhradecký kraj	25210	27678	25187	26689	6,5	7,36
Jihočeský kraj	28767	31551	36748	39070	6,4	7,1
Středočeský kraj	54451	61681	71266	78178	6,1	6,9
Plzeňský kraj	23724	25709	16956	17907	5,9	6,4
Hl.m.Praha	36771	44922	56550	59853	4,2	5,1
<b>Celkem ČR</b>	<b>545311</b>	<b>596833</b>	<b>491658</b>	<b>530994</b>	<b>7,4</b>	<b>8,2</b>

### Legislativní faktory

Firma, která podniká na českém trhu, musí dodržovat právní předpisy. Nejdůležitějším právním předpisem je Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod, která

mimo jiné obsahuje ustanovení o podnikání a provozování jiné hospodářské činnosti. Dalšími právními předpisy, kterými se musí firma řídit, jsou např. Zákon o živnostenském podnikání, Zákon o obchodních korporacích (dříve Obchodní zákoník), Zákoník práce, Zákon o Sociální zabezpečení, Zákon o účetnictví. Důležité jsou také daňové zákony – zejména Zákon o dani z příjmu, Zákon o dani silniční, Zákon o dani z přidané hodnoty a další. Vzhledem k tomu, že analyzovanou firmou je výrobní firma, je pro ni důležitý také Zákon o obalech, Zákon o odpadech.

Vzhledem k tomu, že Česká republika je členem Evropské Unie, je nutné řídit se a respektovat i normy a nařízení tohoto společenství.

„Koncem příštího roku vstoupí v účinnost nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011, které nově upravuje požadavky na označování potravin. V této souvislosti opakovaně Potravinářská komora ČR upozorňuje na komplikace, které sebou nové povinnosti vyplývající z evropského předpisu pro výrobce přinášejí, a to zejména v podobě nezohlednění některých technických možností obalů a dále značných investic výrobců potravin.“<sup>19</sup>

Velmi kritizovanou oblastí v české legislativě je míra zdanění pracovní síly. Firmy vynakládají velké množství finančních prostředků především na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců, což působí problémy hlavně menším firmám.

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory patří zejména vývoj domácího hrubého produktu, míra inflace, vývoj úrokové míry, nabídka peněz a také vývoj měnového kurzu.

Zlínsko bývalo v minulosti plným právem považováno za ekonomicky silnou oblast s výraznou koncentrací velkých průmyslových podniků. Obuv, pneumatiky, stroje a letadla, to byly produkty tradičně spojované s centrem regionu.

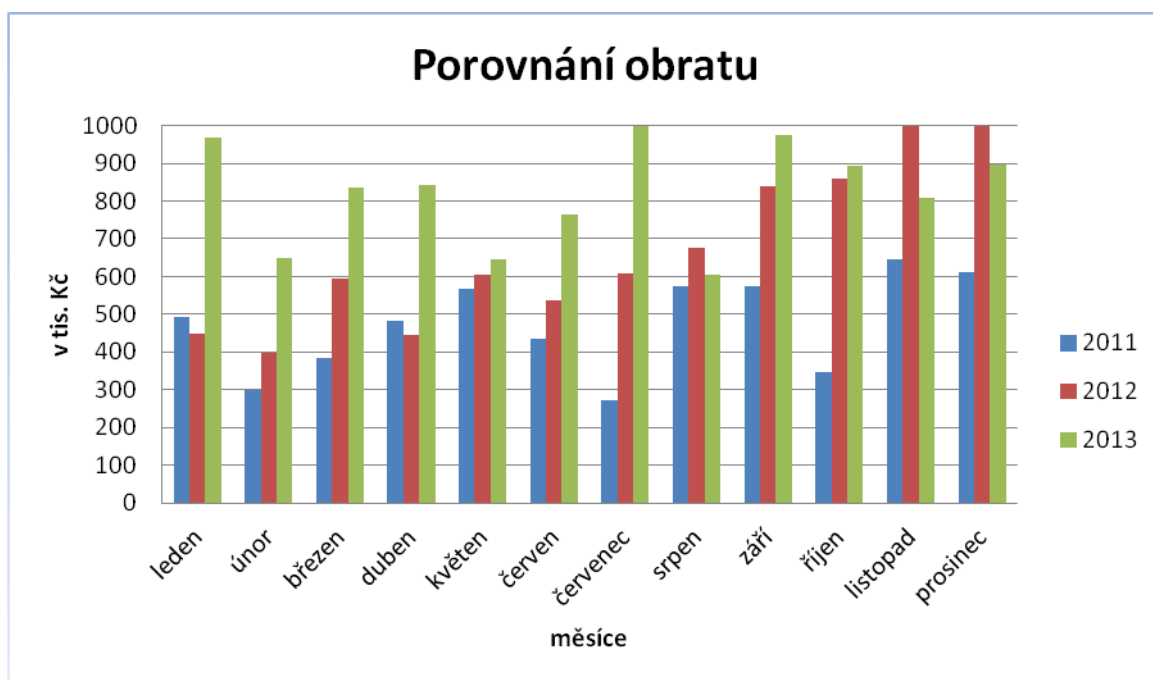
---

<sup>19</sup>[www.ceskapotravina.net](http://www.ceskapotravina.net)

Přibližně od poloviny 90. let se hospodářsky stabilní pozice Zlína a celé východní Moravy začala otřásat v důsledku privatizace a restrukturalizace průmyslu. Negativní roli sehrála také špatná dopravní obslužnost území, odtržení od Slovenska, s nímž do té doby fungovaly významné obchodní vztahy, a rovněž rozpad většiny zavedených vědecko-výzkumných pracovišť.<sup>20</sup> Mnoho firem převedlo svou výrobu jinde nebo ukončily podnikatelskou činnost a tím vznikaly nové prostory pro nové začínající podnikatele. V roce 2008 si firma Ivo Ligurský pronajala a upravila prostory a začala zde realizovat svůj podnikatelský záměr.

Značným problémem firmy, z hlediska ekonomických faktorů, byl na podzim v roce 2013 zásah ČNB do ekonomiky. Oslabením koruny se firmě zvýšily výdaje za nákup suroviny. Firma byla nucena dovážet větší množství suroviny ze zahraničí, neboť na domácím trhu jí byl nedostatek. Zvýšené výdaje za suroviny ovlivnily i výši obrátu, viz graf č. 4.

Graf č. 4: Porovnání obrátů za období 2011 – 2013 (Zdroj: Firma Ligurský, vlastní zpracování)



<sup>20</sup> [www.kr-zlinsky.cz](http://www.kr-zlinsky.cz)

### **Politické faktory**

Otevřenost státních hranic i celé ekonomiky vstupem do EU, s sebou přináší sociální rizika ve formě možných masových stávek, střetu rozdílných kultur a v neposlední řadě závislost na úspěších i neúspěších ekonomik ostatních členských států. V současné době vláda ovlivňuje nabídku peněz, úrokové sazby, úvěrové podmínky, daně a výdaje. Těmito opatřeními se snaží usměrňovat inflaci a nezaměstnanost a urychlovat ekonomický růst.

Pro firmu má téměř vždy negativní dopad politické rozhodnutí např. změny v sazbách DPH, změny v odvodech sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance, stanovení minimální mzdy. Většinou se jedná o vznik dalších nákladů firmy.

### **Technologické faktory**

V posledních letech je zaznamenán rychlý rozvoj informačních technologií, automatizace výrobních linek, zavádění počítačových systémů. Modernější výrobní technologie usnadňují výrobu, umožňují produkovat kvalitnější výrobky. Jen kvalitní výrobky mohou obstát na poli konkurence.

Firma v roce 2013 investovala do zcela nové technologie chlazení. Zakoupením stíraného výměníku a chladícího agregátu se zefektivnil celý výrobní proces. Vyškvařené sádlo je rychleji a kvalitněji vychlazené, je tedy možné jej ihned stočit do obalů nebo použít jako surovinu k přípravě dalších specialit. Celý systém je plně automatizován a tím dochází k ušetření pracovní síly.

### **Ekologické faktory**

Zejména v posledních letech se ve spojitosti s průmyslovou výrobou zaměřuje na ekologické faktory výroby. Je nutno dodržovat ekologické vyhlášky a nařízení, která jsou zaměřena především na ochranu životního prostředí. Velký důraz se klade na třídění odpadů, separaci chemických a škodlivých látek od ostatního odpadu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu, podnikající v potravinářské oblasti, je důležité z hlediska hygieny neustále udržovat provoz v čistotě. S tím souvisí používání

speciálních čisticích prostředků na mastnotu a dezinfekci. Je třeba využívat takové čisticí prostředky, které jsou ekologické, což vede zároveň ke zvyšování nákladů.

„Dalším faktorem z ekologického hlediska, je povinnost zpětného odběru a využití odpadů z obalů, kterou mají podle Zákona č. 477/2001 Sb., o obalech, osoby (podnikající právnické a fyzické osoby), které uvádějí obaly nebo balené výrobky na trh nebo do oběhu, tzn. dovážejí, plní, importují do ČR nebo prodávají. Dle zmíněného zákona musí mít firma uzavřenou smlouvu s firmou EKO-KOM s.r.o., což je autorizovaná obalová společnost, která byla již v roce 1997 založena průmyslovými podniky vyrábějícími balené zboží. Tato nezisková akciová společnost vytvořila a efektivně provozuje celorepublikový systém, který zajišťuje třídění, recyklaci a využití obalového odpadu na kvalitní evropské úrovni. Pro celý komplex souboru činností zajišťovaných společnostmi se ujal název „Systém EKO-KOM.“<sup>21</sup>

Výrobci, kteří používají obaly a jsou zařazeni do systému EKO-KOM mají tyto povinnosti:

- Evidence obalů uvedených na trh nebo do oběhu
- Čtvrtletní platba Odměny za zajištění zpětného odběru a využití odpadu z obalů
- Roční platba Poplatku za zaevidování do systému sdruženého plnění

Pro firmu zapojení do tohoto systému znamená, že obaly, které používá k balení svých výrobků, budou ekologicky zlikvidovány nebo recyklovány. Zapojením firmy do ekologické likvidace odpadů přispívá ke zlepšování životního prostředí. Současně se jedná o další náklad ve formě výše uvedených poplatků.<sup>22</sup>

## **2.3 Porterův model**

Tato analýza popisuje konkurenční okolí podniku, je rozdělena na pět faktorů, které rozhodují, zda bude firma konkurenceschopná.

---

<sup>21</sup> [www.ekokom.cz](http://www.ekokom.cz)

<sup>22</sup> <http://www.ekokom.cz/cz>

## Charakteristika odvětví

„V ČR se výroba potravin, nápojů a tabákových výrobků podílela na HDP 2,65 % (2010), což je meziročně méně (v roce 2009 tento podíl činil 2,87 %). Na zaměstnanosti v ČR se úhrnem toto odvětví podílelo 2,87 % (2010), což je též meziročně méně (v roce 2009 tento podíl činil 2,95 %). Obdobně jako v EU patří i v ČR sektor potravin k nosným odvětvím, s poměrně velikostně i co právních forem, členitou podnikatelskou strukturou. Hlavní význam potravinářství spočívá především v tom, že trvale zabezpečuje výživu obyvatelstva výrobou zdravotně nezávadných, kvalitních a v širokém sortimentu dostupných produktů, včetně regionálních specialit a biopotravin a zpracovává rozhodující část agrární produkce. Propagace prodeje potravinářských výrobků probíhá i nadále prostřednictvím národní značky KLASA. Jedinečnost a kvalitu mnoha tuzemských potravin dokládají i další označení a ochranné známky. Výrobci nejlepších potravin se v rámci jednotlivých kategorií výrobků účastní řady soutěží a získávají ocenění. Novým systémem podpory zahájeným MZe v roce 2010 spolu s AK ČR a PK ČR se stal projekt „Regionální potravina“, který v jednotlivých krajích napomáhá především malým a středním podnikatelům. Výroba potravinářských výrobků a výroba nápojů podle systému CZ-NACE, tj. z oborového hlediska je též značně členitá, neboť zpracovává mnohé agrární komodity, a to jak rostlinného, tak živočišného původu a uspokojuje různé cílové skupiny spotřebitelů.“<sup>23</sup>

Prvním faktorem je **riziko vstupu potenciálních konkurentů** – je důležité zvážit jak snadno nebo jak obtížně je možný vstup nového konkurenta na trh. V potravinářství je už první bariérou vstupu legislativa v oblasti hygienických předpisů a s tím spojené větší náklady na vybavení a zřízení provozovny, prostředky k údržbě technologického vybavení a zajištění dodržování hygienických předpisů na pracovišti. Mezi bariéry vstupu konkurentů na trh se řadí cena energií a vody.

Tento nepříznivý jev je způsoben tím, že většina technologií spotřebovává elektrickou energii. Spotřeba vody se také řadí mezi větší položky, z důvodu, že se jedná

---

<sup>23</sup> <http://eagri.cz>



o potravinářský provoz a je zde potřeba dodržovat hygienická pravidla. Platby za energie a vodu tvoří jednu z největších položek nákladů firmy.

Druhým faktorem je **rivalita mezi stávajícími konkurenty** – rivalita mezi konkurenty je velká, hlavně v souvislosti otevřením trhu v rámci Evropské unie. Příliv potravinářských výrobků ze zahraničí je velký, obvykle přichází na trh s nižší cenou než je cena na českém trhu. Tento stav je způsoben, že zahraniční zemědělci jsou více dotováni státem.

Možností, jak uspět na trhu mezi konkurenty je rychlost vyřízení objednávky, vzhledem k tomu, že se jedná o malý provoz, je možné téměř okamžitě reagovat na změnu objednávky od zákazníka. Neméně důležitá je propagace českého výrobku, že potravinu vyrábí domácí firma, produkt neobsahuje konzervanty a přídavné látky, jedná se o tzv. čistou potravinu.

Třetím faktorem je **smluvní síla odběratelů** – výrobek pro zákazníka netvoří výraznou část jeho nákladů, je pro něj snadnější přejít ke konkurenci.

V tomto případě se firma musí zaměřit hlavně na kvalitu, propagaci, jedinečnost a stálost výrobku na trhu, aby se zákazníci k tomuto určitému výrobku vraceli. Dále je důležité rozšiřovat síť odběratelů a nacházet místa pro nárazové prodeje drobným zákazníkům. Pro kontrolu kvality výrobků je nutné dokončit proces certifikace.

Čtvrtým faktorem je **smluvní síla dodavatelů** – vzhledem k tomu, že dodávaná surovina tvoří zásadní vstup pro odběratele, je smluvní síla dodavatelů rostoucí.

Pro firmu je důležité budovat s dodavateli dlouhodobé vztahy, odebírat dlouhodobě a tím je možno docílit ustálené ceny suroviny.

Pátým faktorem je **hrozba substitučních výrobků** – u výrobku škvařené vepřové sádlo existuje potenciální hrozba, že zákazník nahradí tento výrobek olejem, rostlinným tukem nebo máslem.

Pro firmu je důležité sledovat vývoj cen těchto substitučních výrobků, na základě vyhodnocení, pak uvážlivě snižovat či zvyšovat cenu a tím také zisk firmy. Z důvodu substituce je potřeba zajistit jedinečnost výrobku a udržení si vysoké kvality, což se

firmě podařilo ve výrobě pomazánky – Sedláková škvařená pomazánka s příchutí pečeného masa a se škvarky.

## 2.4 SWOT analýza

Je jednou z nejčastěji využívaných analytických metod. Metoda identifikuje a hodnotí vnitřní a vnější prostředí firmy. Ve vnitřním prostředí vymezuje silné a slabé stránky, ve vnějším prostředí vymezuje příležitosti a hrozby. Vyhodnocením těchto faktorů si firma ujasní na jaké oblasti se zaměřit. Z předchozích analýz vyplynuly silné a slabé stránky i hrozby a příležitosti, které jsou shrnuty v následující tabulce č. 4.

Tab. č. 4: SWOT analýza – vymezení silných a slabých stránek

Zdroj: Firma Ligurský, vlastní vypracování)

vnitřní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	• zaměstnanci - CHPM	• malá prezentace firmy a výrobků
	• tradiční výrobek	• investice do nových technologií
	• vysoká kvalita výrobků	• úzký sortiment druhů výrobků
		• certifikace ISO
		• nedostatečný marketing
vnější faktory		• zainteresovaní prodejci (na prodejních akcích)
	Příležitosti	Hrozby
	• možnost zvýšení poptávky	• zdražování energií
	• dostupnost výrobků na dalších trzích	• zásahy ČNB
	• dotace na technologie	• zvyšování cen suroviny
	• trendy ve společnosti /národní produkt	• inovace výrobků ze strany konkurence
		• marketing konkurence – nezdravá potravina

### 3 Návrhy, doporučení

#### 3.1 Shrnutí výsledků analýz a návrhy na zlepšení

Cílem práce bylo provedení analýzy firmy Ivo Ligurský. K tomu, aby mohlo být provedeno shrnutí situace ve firmě a následně navržená opatření, bylo nutné provést specifické analýzy, mezi které patří SLEPTE, SWOT a Porterův model konkurenčních sil. Nejprve byla firma analyzována metodou SLEPTE, což je analýza vnějšího prostředí firmy.

Některá navržená opatření byla identifikována již ve SLEPTE analýze a Porterově modelu 5 sil, která se pak promítají jako silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby ve SWOT analýze.

Jednou ze slabých stránek firmy je špatná marketingová koncepce. Firma nedokonale představuje své výrobky novým potenciálním zákazníkům. Nedostatečná prezentace prostřednictvím internetových stránek. Výrobky jsou prezentovány jen prostřednictvím katalogů pro velkoobchody, ale do maloobchodní sítě se tyto katalogy nedostanou. S rozšířením prezentací, by došlo i k rozšíření trhu.

**Marketingová strategie musí reagovat zejména na následující trendy vývoje:**

zákazníci často podléhají módním trendům, dříve bylo sádlo zatracovanou potravinou z důvodu vysoké energetické hodnoty. Dnes se zase vrací do našich jídelníčků. Jeho nespornou výhodou oproti margarínu, máslu a oleji je jeho tepelná stabilita. Během smažení se totiž nepřipaluje a nevznikají tak karcinogenní látky. Tučky jsou důležité i pro naše zdraví. V těle plní i řadu nezbytných funkcí: chrání orgány před mechanickým poškozením, podílejí se na udržení tělesné teploty, tvoří se z nich některé hormony, jsou nezbytné pro využívání vitaminů rozpustných v tucích atd.<sup>24</sup>

Sádlo je v poslední době stále oblíbenější potravinou. Jeho využití roste nejen v potravinářském průmyslu, ale i kosmetickém, kde je součástí krémů a líčidel a také

---

<sup>24</sup> [www.fitdieta.cz](http://www.fitdieta.cz)

farmaceutickém průmyslu, kde se používá k přípravě nejrůznějších mastí. Pro kosmetický a farmaceutický průmysl je důležité dodržení kvality, konzistence a výrobek nesmí obsahovat žádné přídavné látky. Vlastní doporučení pro firmu je zaměřit marketingovou strategii na výrobce kosmetických a farmaceutických přípravků.

### **3.2 Navrhovaná opatření:**

Informace z provedených analýz, se staly východiskem pro formulaci následujících návrhů a doporučení.

Prvním doporučením, které je navrženo, má obecnější charakter, vyplývá ze slabých stránek firmy, je jím špatná marketingová koncepce. Doporučuji, aby firma vypracovala ofenzivní marketingovou strategii a v rámci SWOT analýzy se zaměřila na strategii využití příležitostí a silných stránek. Nejprve je třeba představovat své výrobky novým potencionálním zákazníkům. Je třeba zlepšit prezentaci prostřednictvím internetových stránek. Výrobky jsou prezentovány jen prostřednictvím katalogů pro velkoobchody, ale do maloobchodní sítě se tyto katalogy nedostanou. Tato dílčí opatření je však třeba dělat systémově na základě majiteli zformulované marketingové strategie.

#### **Dále doporučuji realizovat následující opatření:**

- Účast na farmářských trzích, trzích místních produktů a národopisných slavnostech
  - Zákazník se bude seznamovat s jednotlivými produkty firmy. Součástí účasti na těchto trzích by měla být i ochutnávka, což čeští zákazníci oceňují. Seznámení zákazníka s výhodami smažení na sádle (nepřepaluje se) → ochutnávka topinek.
  - Náklady – stánek, doprava, prodavač, produkty – sádlo, pomazánky, které chce firma prezentovat, ostatní náklady - chléb, sůl, párátka, ubrousky. (stánek firma vlastní, poplatek za místo se liší – nelze dopředu určit, náklady na dopravu vyplynou z místa, kde se akce uskuteční, mzda prodavače bude řešena příplatkem za víkend a případným přehozením směny, pevný příplatek bude Kč 300 plus 2 % z tržby, náklady na

ochutnávku spočívají v nákupu chleba (např. 5 ks chleba po 28 Kč, je 140 Kč), párátka a ubrousky náklad 25 Kč. Když se neprodá, můžeme použít znovu, neotevřené výrobky budou vráceny do skladu, nelze dopředu odhadnout výši spotřeby na prezentaci.

- Očekávané tržby zatím neznáme – pro firmu je důležité dostat se do povědomí zákazníků.
- Dodávky do prodejen domácích produktů
  - Tyto prodejny jsou v době velkého vlivu supermarketů, velmi oblíbené. Zákazník zde nakupuje čerstvé potraviny, které jsou dodávány přímo z malých farem a od regionálních výrobců.
  - Výhodou je získání konkurenční výhody a zvýšení odbytu, využití sounáležitosti s regionem, dát důraz na značku český výrobek.
- Dodávky do restaurací s domácími (regionálními) potravinami
  - Jedná se především o vinárny nebo pivovary, kde by byly výrobky, jako jsou pomazánky a škvarky, součástí předkrmů nebo surovinou pro přípravu hlavního jídla.
- Účast v soutěži „Regionální potravina“
  - Cílem této soutěže je podpořit malé a střední potravinářské provozy, a nejlepším potravinářským výrobkům, které budou splňovat požadované parametry, udělit značku Regionální potravina.

Při všech těchto akcích, bude třeba stanovit odpovědnou osobu, která bude dohlížet na optimální využití tzv. „dodávkové cesty“, aby např. při organizování farmářského trhu byl využit dopravní prostředek tak, že se zároveň dodá zboží odběrateli, který se nachází v blízkosti trasy. Bude využita metoda operační analýzy – dopravní cesta. Organizátorem bude majitel.

- Internetové stránky
  - Zaměření se na zlepšení kvality internetových stránek a jejich pravidelnou aktualizaci.
  - Pokračovat ve spolupráci s firmou Virtualis, která zabezpečuje stávající internetové stránky. Je třeba lépe formulovat požadavky na ně, zejména v souvislosti s budoucí marketingovou koncepcí.
- Dokončení certifikačního procesu
  - Zavedení certifikátů je pro firmu důležité pro zvýšení důvěryhodnosti u obchodních partnerů, možnosti zpětné kontroly plnění pravidel v systému kvality výrobků.
  - Jedná se poměrně o nákladnou záležitost – identifikace procesů, je už vytvořena, je zapotřebí dokončit jednání.<sup>25</sup>

### **Další doporučení pro management**

- Neustále sledovat konkurenci v odvětví, především nové produkty na trhu a jejich ceny. Konkurenti přichází na trh s novými nebo inovovanými výrobky, pro firmu to znamená získat informace o výrobních a rychle reagovat.
- Sledovat ceny surovin a substitutů – cena na vstupu je pro firmu důležitým faktorem ovlivňujícím cenu na výstupu. V této oblasti se jedná i o sezónní vývoje cen. Je důležité znát křivky vývoj cen a správně načasovat zvýšení či snížení ceny. V případě zvýšení ceny substitutů je předpoklad zvýšení poptávky po daném výrobku.
- Sledovat vývoj nákladů firmy
  - 1) v oblasti provozních nákladů, které nejsou ovlivnitelné – zvýšení ceny energií, vody, nájmu

---

<sup>25</sup> [www.komora.cz](http://www.komora.cz)

- 2) náklady, které jsou ovlivnitelné – nákup surovin od jiného dodavatele, nákup obalů

Vzhledem k tomu, že firma vede doposud Daňovou evidenci, bylo by dalším doporučením vést účetnictví, z důvodu přehlednějšího sledování nákladů firmy. Při zavedení vnitropodnikového účetnictví lze využít možnosti vypsání tohoto tématu pro BP a DP.

## **Závěr**

Tématem bakalářské práce byla analýza vybrané firmy. Uvedené téma jsem si zvolila proto, že jsem spolumajitelkou a zároveň pracovnící, firmy Ivo Ligurský, která se zabývá výrobou škvařeného sádla, škvarků a pomazánek.

Cílem práce bylo uvědomit si a najít slabé a silné stránky ve SWOT analýze a postavení firmy na trhu. Na základě těchto zjištění, pak navrhnout realizovatelná doporučení.

Aby mohl být tento cíl splněn, musela jsem nastudovat odbornou literaturu, viz seznam použité literatury. Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce byly charakterizovány základní pojmy jednotlivých analýz, které byly vybrány pro tuto práci.

Na základě teoretických poznatků jsem provedla vybrané analýzy. SLEPTE analýzou bylo vyhodnoceno vnější prostředí firmy. V Porterově metodě 5 sil bylo úkolem zhodnocení konkurenčního prostředí. SWOT analýzou byly identifikovány silné a slabé stránky firmy. Na základě ověřených poznatků, byly uskutečněny závěry z jednotlivých analýz, které se staly východiskem, pro řadu námětů na doporučení a návrhů, které jsou zformulovány v návrhové části práce.

Jedním z navrhovaných opatření je vypracování ofenzivní marketingové strategie a v rámci SWOT analýzy, zaměření se na strategii využití silných a slabých stránek. Dalším návrhem je zlepšení prezentace firmy a výrobků prostřednictvím internetových stránek.

### **Mezi další doporučení byla navržena**

- účast na farmářských trzích, trzích místních produktů a národopisných slavnostech
- dodávky do prodejen domácích produktů
- dodávky do restaurací s domácími (regionálními) potravinami



- účast v soutěži „Regionální potravina“
- dokončení certifikačního procesu

Vyjmenovaná doporučení vyplynula z provedených analýz a firma by je měla v budoucnu zahrnout do svých plánů. Tím byl cíl práce splněn.

V průběhu vypracování této práce jsem si jako spolumajitelka uvědomila, že je třeba věnovat výrazně větší pozornost marketingu a propagaci výrobků, práci se zákazníky a nikoli se soustředit jen na operativu, na kterou jsem se soustřeďovala doposud.

## Seznam použité literatury

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 3., rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

JUROVÁ, Marie. *Řízení výroby*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 219 s. ISBN 978-80-214-4370-9.

MELUZÍN, Tomáš. *Základy ekonomiky podniku*. Vydání 2., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 119 s. ISBN 978-80-214-3472-1.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ČIAnews.cz: press. ČIAnews.cz: *Pravidelný komorový průzkum o situaci malého a středního podnikání v České republice* [online]. 21. 05. 2014 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://www.cianews.cz/tiskove-zpravy-press/pravidelny-komorovy-pruzkum-o-situaci-maleho-a-stredniho-podnikani-v-ceske-republice-1074018/>

EAGRI potraviny: *Výroba potravin v České republice*. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. EAGRI: *Výroba potravin v České republice* [online]. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/>

EKO-KOM: *O společnosti a systému EKO-KOM*. EKO-KOM: *O společnosti* [online]. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/cz/ostatni/o-spolecnosti/system-eko-kom/o-systemu>

EKO-KOM: *Povinnosti klientů*. EKO-KOM: *Úvodní stránka* [online]. Praha, 2011 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/cz/klienti/zapojene-firmy/povinnosti-klientu>

Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí: *Definice osob se zdravotním postižením. ODBOR 41. Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí: Definice osob se zdravotním postižením* [online]. 23. 1. 2012 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/definiceozp>

PK ČR. [online]. 25. 7. 2013. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://www.ceskapotravina.net/content/stanovisko-pk-cr-ke-stanoveni-povinne-velikosti-pisma-na-potravinach>

Podnikátor: *Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)*. Podnikátor: *Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online]. 01. 03. 2014 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

Podnikatel.cz: *Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz*. KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. Podnikatel.cz: *Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz*[online]. 2009, 26. 2. [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>

Vlastní cesta: Porterův model konkurenčních sil. STŘELEČ, Jiří. *Vlastní cesta: Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2012, 23. 4. [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Zlínský kraj: *Obyvatelstvo*. Zlínský kraj: *O kraji* [online]. 10. 10. 2012 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/obyvatelstvo-cl-165.html>

Zlínský kraj: *Ekonomická situace kraje*. Zlínský kraj: *Ekonomická situace kraje* [online]. Zlín, 10. 10. 2012 [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/ekonomicka-situace-kraje-cl-163.html>

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ze dne 20. 11. 1992

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech, ze dne 4. 12. 2001

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ze dne 5. 11. 1991

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ze dne 14. 5. 2004

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ze dne 2. 10. 1991

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ze dne 5. 11 1991

## **Seznam použitých zkratek:**

AK ČR	Agrární komora České republiky
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
CHPM	chráněné pracovní místo
Kč	korun českých
KLASA	národní značka potravin
např.	například
Mze	ministerstvo zemědělství
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
OZP	osoba zdravotně postižená
PK ČR	Potravinářská komora České republiky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TZP	těžce zdravotně postižená

## **Seznam grafů, tabulek a obrázků**

### **Seznam grafů**

Graf č. 1: Srovnání největších odběratelů dle tržeb za rok 2013

Graf č. 2: Srovnání největších dodavatelů za rok 2013

Graf č. 3: Porovnání obrátů za období 2011 - 2013

### **Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1: Vývoj tržeb za období 2011 – 2013

Tabulka č. 2: Výkaz příjmů a výdajů za období 2011 – 2013

Tabulka č. 3: Regionální nezaměstnanost v období 2012 – 2013

Tabulka č. 4: SWOT analýza – vymezení silných a slabých stránek

### **Seznam obrázků:**

Obrázek č. 1: Postup při založení živnosti

Obrázek č. 2: Porterův model

Obrázek č. 3: SWOT analýza

Obrázek č. 4: Fáze provedení SWOT analýzy

Obrázek č. 5: Logo firmy

Obrázek č. 6: Organizační struktura firmy